



תת-תרבות

אביבה רוזן | aviva-rosen@globes.co.il

כשהיצירתיות קמה על יוצרה

גם בסטרט-אפים צריך לעודד לפעמים יצירתיות. אפילו במגדל העשן של החדשנות והמקוריות, עולם הטכנולוגיה, נחקעים המוחות הגדולים בבלוקים. אבל אל דאגה, על סף המילניום אפשר להשיג הכל, אפילו יצרני יצירתיות

H-IMPACT, ששוקטת בתמיכה בשיווק באינטרנט. בנרוד חושב שיש חשיבות עצומה לררכים שמעודדות חדשנות בסטרט-אפים. בנרוד עבד כמה שנים בחברת אפל בארה"ב, ושם למד את הטכניקות של היצירתיות.

"כיוון שכל גרסא צריכה לכלול מאפיינים חדשים", הוא אומר, "אפל עושה כל הזמן מאמצים מסודרים לפיתוח החדשנות. למשל, היא לוקחת את כל החטיבה, 350 איש, למקום אחד, כדי שאנשים יעלו ביחד רעיונות חדשים. לפעמים עושים סיעור מוחות לפי הרצאה של דוקטורנט שמביא משהו חדש ורלוונטי, ומתפתח דיון סביבו".

בנרוד טוען שהוא הטמיע היטב את הדרכים בהן אפל מעודדת יצירתיות של עובדים, וכבר מהתחלה הוא מיישם אותן בסטרט-אפ הקטן שלו. "זה לא משהו גנרליזי, אלא גישה נצחית חשיבה, למשל, אסור להנהלת הסטרט-אפ לחשוב שהיא מחוייבת את כל החוכמה. גישה עיוור היצירתיות עוזרת למנהלים לשתף את העובדים ולבקש מהם רעיונות.

דרך את רומה לאחר. יש אדם אחד שרווקא כאשר מרגיזים אותו עד לנקודת הרתיחה פולט את הקיטור היצירתי שלו, ויש כאלה שרווקא כשמלמטים להם את האגו בהתמדה מגיעים ליצירתיות במיטבה.

לנטף את הכלב

"וכמובן", אומר ברירי, "החברה צריכה לספק את התנאים ליצירתיות. למשל, החברה אחת גיליתי, שאחד האנשים שהחברה בונה על היצירתיות שלו סובל מבלוק. הוא סיפר לי שהוא יושב שעות מול המחשב בעבודה ולא יוצא לו כלום. הסתבר שרק כשהוא שוכב על השטיח בבית ומלטף את הכלב, באים לו רעיונות יצירתיים באמת. אז סיכמנו עם המנכ"ל שיתן לו את התנאים המתאימים לו, וזה ניכר בתוצאות".

נדמה לנו לרוב שהיצירתיות היא משהו אישי, אבל ברירי טוען שבהרבה מאוד מקרים, רוקא העברת הבעיה למישהו אחר עם סגנון חשיבה אחר, פותר את הבעיה של בלוק יצירתי.

"מצאו כבר 18 אלף טכניקות חשיבה שונות. לכל אחד מאיתנו יש טכניקה דומיננטית. לא נריר לראות איך מתכנת נתקע על בעיה, ולפעמים, בגלל בעיות אגו, הוא לא יפנה למישהו אחר וימשיך לאמלל את עצמו במשך ימים ושבעות. מצד שני, יבוא מישהו עם סגנון חשיבה אחר, ויובל לפתור את הבעיה תוך כמה קקות. אם בעיות האגו פתורות, הבעיה תיפתר מהר. צריך לדעת איך לעזור לאנשים לעזור זה לזה. כך מאחדים סגנונות חשיבה כדי להגיע לסגנונות יצירתיים - ומהר".

אינגרם סבורה שהשקעה ביצירתיות העובדים הביאה גם ערך מוסף לחברה, מעבר לחדשנות. בדרך כלל, היא אומרת, חברות הייטק משקיעות הרבה בהתמיינות ידע, אבל מוניתחות את ההשקעה האישית בעובד, כאשר רוקא השקעה כמו בגנרלה את תחושת השייכות של עובד לחברה, וכן, לימוד היצירתיות, שמלווה גם במשתקים. הביא לכך שאנשים מסתובבים במסדרונות, ובמקום למצוא פורקן בהפסקות סיגריה, הם משחקים כל מיני משחקי היגיון, פותרים הדרות וכן הלאה.

ומה על לזה הזמנים המקורש, אתם לא מקיימים אותו לטובת היצירתיות? אינגרם: "נכון שלפעמים זה פוגע בלוי"ז לטווח הקצר, אבל יש לעניין תרומה ענקית בטווח הארוך. לכן אנחנו מקצים לכך תקציב רציני. ועוד עניין חשוב: אנחנו חושבים שצריך לעודד מוטביציה וחדשנות בלי לעודד תחרותיות. זה מאוד קשה כשמעודדים אנשים להביא רעיונות חדשים על ירי פרסים. הם מתחילים לתחרות זה בזה, והאווירה נעכרת. אנחנו מצאנו את שכלי הזהב, שבו אנחנו לא משלמים על יצירתיות בגניעה בעבודת צוות".

גירי שלום בנרוד גם הוא מנכ"ל של חברת סטרט-אפ,

מנהרס ישראלי, מהנרס אמריקני ומהנרס גרמני התבקשו לפתור בעיה באופן חדשני ומקורי, כך שייצרו מוצר חדש ומתפקט. מי עשה זאת בדרך המהירה ביותר? נכון, הישראלי. כך לפחות אנתנו אהבנים לחשוב.

אנחנו נוטים לסמוך על חוש האיתור והחוצפה הישראלית שמגיעים את תעשיית ההייטק שלנו קדימה, אבל מסתבר שיש כבר כאלה שיודעים שלא לעולם חוסן. במדינה כמו שלנו, שיתרונה העיקרי הוא בחדשנות, בעיות ביצירתיות יעלו לנו במחיר כבד. ולמי שחשב שבעיות כאלה קיימות רק בחברות גדולות, כבודת ובירוקרטיית, שיחשוב שוב. עכשיו מסתבר, שאפילו סטרט-אפים מתחילים לגלות את הבעיות בחדשנות, ולתפל בהן.

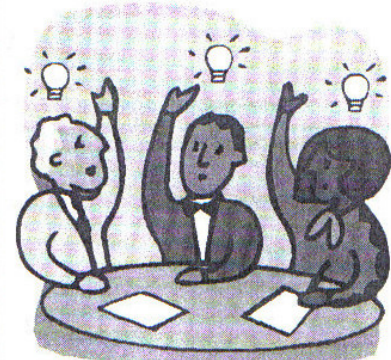
עופר ברירי, מוויקאי ג'ו לשעבר שמנהל כיום את חברת הייעוץ מגה:ילנאוץ', הגיע לתחום פיתוח החדשנות בחברות הייטק לגמרי במקרה. הוא נתלש מתפקידו בכית הספר לאמנויות תלמה ליון לטובת פרויקטים של פיתוח יצירתיות וחשיבה חדשנית באינטל, דיגיטל ז'יל ועורק, ולאחרונה הקדיש תשעה חודשים לפרטנר, שם לימד את הבעיה שעור לא נולדה כיצר לנהל יצירתיות בחברה, כולל שיטות צוות וסיעור מוחות.

בערך באותו זמן הגיעו אליו מהסטרט-אפ הרמנוניקום, ואמרו לו: "אנחנו אומנם סטרט-אפ, ונבנינו על רעיון חדשני כמו כל סטרט-אפ אחר, אבל אנחנו רוצים למסר אצלנו חשיבה חדשנית".

"המחשבה על הבניית יצירתיות בסטרט-אפ הרליקה אותי", אומר ברירי. "בנרוד שהנשאים שם הם אחרים לגמרי. איך להשתלט על היצירתיות כדי שהיא לא תגלוש: כיצד למשוך בכיוון אחר שכולם יילכו בו יחדיו, ולא יכרחו איש איש לעניינו ולמאווייו. ידע שהתמקנעה היה חשיבה במיוחד במובנה זמן פיתוח הנעה לשוק, וסטייה מהכוון המשותף עלולה לבזבז זמן פיתוח יקר - ואפילו להעיק את המוצר מהשוק".

רפנה אינגרם, ממנכ"לית הפיתוח של חברת הרמנוניקום, היתה זו שפתנה לברירי. היא מספקת סיבות משלה לפניה: "נכון שסטריט-אפ חייב להיות מאוד חדשני, אבל ההוגה של המוצר הוא אחד, בדרך כלל. אצלנו זה המנכ"ל. מצד שני, צריך לראות כל הזמן שכל העובדים ירגישו חלק מהיצירתיות הזאת. בכלל, תחושת היצירתיות היא מאוד חשובה בסטרט-אפ. האנשים באים אלינו בשביל הארדנוי של היצירתיות, ואם אין להם את זה הם הולכים למקומות אחרים. היה חשוב לנו שהאנשים ירגישו הודות עם תהליכי היצירתיות, ולכן פנינו לכיור".

ברירי, שעובד ביון השארע עת חברת ריסי, הביא להרמנוניקום טכניקות שונות, כמו סדנאות וסמולציות לעידוד היצירתיות. הוא מתאר דרכים בהן אנשים שונים הפכים יצירתיים, ואין



חשנות יוצא חוצר

"בנוסף לכך חייבים לתת לאנשים לרבר שטיות ולא לבקר אותם על רעיונות טפשיים, כי לפעמים רוקא שמסות כזאת יוצא מוצר חדש. אפשר גם להביא את כל האנשים, כולל הוטרס ביותר, ולשאלו אותם לאן החברה צריכה ללכת מכאן. לפעמים לטרס יש את הרעיונות הטובים ביותר. עוור מאוד גם לקחת את האנשים הרחק מהחברה ולנתק אותם מהעבודה השוטפת. זה עוור להם לחשוב על נושאים שאינם עניינם היומיומי.

"נקודה חשובה נוספת היא התגולל. אחד התגוללים החשובים הוא בכך שתמיד יודעים על מי הרעיון. כך עושים את זה באפל וזה עובד גם אצלנו. רעיונות של אנשים שהופכים למוצרים ונקראים על שטם, כפי שקרה עם המקינוטש, למשל, מוכיחים לגולס שהיצירתיות משתלמת".

לדעת בנרוד, בסטרט-אפ אפילו קל יותר לעודד יצירתיות, כי היא ממילא מסתובבת בכל פינה. צריך רק להיות מודעים לכך ולהשקיע בה, ולא להתייחס לעניין כמובן מאליו.

מצד שני, תמר לור, מנהלת התקשורת הפנימית (Internal Communicator) בנשיורל סמיקונרדקטורס ישראל, טוענת שרווקא לחברות הגדולות קל יותר לעודד יצירתיות, כיוון שיש להן יותר משאבים לצורך זה.

"יש לנו מערכת אינטרנט מפותחת", היא מספרת, "שתומכת בהעברת רעיונות יצירתיים. יש לנו גם מעברה וירטואלית שתומכת את החברה ונותנת אפשרות לעובדים מכל העולם לפתח יחד טכנולוגיות חדשות. בנוסף לכך, יש לנו קשר עם האוניברסיטאות המובילות ועם החוקרים הטובים ביותר בתחום. כל זה עוור לנו לבנות מוצרים חדשים ויצירתיים".

כדי ליצור חדשנות בלתי פוסקת, אומרת לור, צריך תשתית ארגונית מתאימה. צריך לשמור כל הזמן על ערנית ומעורבות של העובדים ולתת להם להתבטא. כל אלה הם נושאים שצריך להשקיע בהם מתשבה. צריך גם לדעת איך למנוע בצוותים, כדי שייבאו עם רעיונות חדשים שאינם קשורים למה שהם עושים כרגע.

"לשם כך יש לנו מחלקת טכנולוגיה שמעודדת את העובדים להרגיש שהם לא מבזבזים זמן כשהם עוסקים במשור אחר. גם אם יש להם רעיונות שהם לא משש בתחום שלנו, אנחנו עוזרים להם להקים סטרט-אפ לפיתוח הרעיונות שלהם, כדי לא לאבד את האנשים החדשניים. יש סטרט-אפ אחד בשם אינרפג'יר שיצא מכאן. נשיונל שתפת בסטרט-אפ הזה, אבל כיוון שהוא לא עוסק בגרעין של הטכנולוגיה שלנו, הוצאנו אותו החוצה".